

PRESTATIEGERICHT WERKEN BETEKE

Over prestatiegericht werken wordt veel gesproken en geschreven, maar er wordt in de praktijk nog weinig aan gedaan. Dit concludeerde Geert Vijverberg van het onderzoeksinstituut OTB van de TU-Delft tijdens de studiedag 'Prestatiegericht samenwerken bij onderhoud' van SBR op 13 mei te Zeist. "Vooral de onbekendheid vormt bij woningcorporaties een drempel. Het is geen inkoop voor de korte termijn tegen de laagste prijs, maar een omslag naar duurzaam samenwerken met een transparant prijsbeleid." Wat dat betekent en oplevert, legde Nico van der Linden van Staedion uit.

Er is voldoende potentie voor prestatiegericht onderhoud.

Bij prestatiegericht werken gaat het erom wat opdrachtgevers willen bereiken met het onderhoud van hun vastgoed. Onderzoeker Vijverberg: "Welke prestaties wenst hij, die vraag staat centraal. Dit betekent minder bemoeienis van de opdrachtgever met de onderhoudsactiviteiten die hiervoor nodig zijn. In de praktijk blijkt dit lastig, want hier speelt vertrouwen een grote rol. Er moet gewerkt worden met kwaliteitsomschrijvingen. Ook voor opdrachtnemers verandert de rol: zij moeten meer meedenken over het onderhoud. Zij worden dan ook meer vastgoedadviseur dan capaciteitsverancier." Prestatiegericht werken is interessant, maar het komt nog niet van de grond, vervolgt de senior onderzoeker. "Volgens ons is de markt voor prestatiegericht samenwerken tientallen procenten en niet enkele procenten



CHT SAMENWERKEN

zoals nu het geval is. We willen weten wat de barrières zijn. Daarom zijn we begonnen met onderzoek naar het prestatiegericht onderhoud in relatie tot het schilder- en het geveltimmerwerk. Welke contracten zijn er en wat houden ze in. Wat zijn de kosten van de nieuwe werkwijze in vergelijking met de traditionele wijze van werken. Dat gaan we onderzoeken. Het moet ons inziens op zijn minst niet duurder zijn."

Eén van de redenen van corporaties om prestatiegericht te gaan werken, is volgens Vijverberg de toenemende omvang van het woningbezit. "Corporaties worden steeds groter. Men komt hierdoor verder van de praktijk af te staan. Interessant is dat onderhoud wél behoort tot de core business van corporaties. Deze vraag wordt vaak gesteld. Onderhoud is echter voor corporaties harde noodzaak en van groot belang."

VERTROUWEN ONTBREEKT

Volgens OTB-onderzoeker Ad Straub loopt de ontwikkeling van prestatieovereenkomsten per soort werk sterk uiteen. "Het is afhankelijk van de branche, het aantal aanbieders, de verhoudingen tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en toeleveranciers, het vertrouwen of het gebrek aan vertrouwen bij de partijen, de rol van adviseurs, enzovoort. Het blijkt dat opdrachtgevers nog erg voorzichtig zijn. Ze willen vooral budgetzekerheid. Het uitvoeren van het onderhoud moet goedkoper en ze willen de controle op de uitvoering houden. Daarom moet er eerst vertrouwen groeien. Opdrachtnemers daarentegen willen graag echt prestatiegericht werken en afgerekend worden op het proces en de prestaties. Maar

opdrachtgevers zijn daar nog niet altijd aan toe. Een van hun angsten is vaak dat de flexibiliteit minder wordt."

AANPAK STAEDION

Nico van der Linden, manager bedrijfsbureau bij woningcorporatie Staedion uit Den Haag heeft die angst niet. "Wij zijn juist met resultaatgericht gevelonderhoud begonnen, omdat we na de fusie een beperkt budget kregen voor het uitvoeren van onderhoud. Omdat de drie samengevoegde corporaties niets gezamenlijks hadden - we hadden allemaal een eigen onderhoudsbeleid - beperkte de directie ons budget tot 1000 euro per woning per jaar, conform de landelijke normen. Wij hadden echter onderhoudsachterstand na de fusie en we hadden altijd pieken in het onderhoud vooral door het vele houtrot. We wilden dat beheersbaar krijgen. Bovendien hadden we een wisselende kwaliteit; ons streven naar een schildercyclus van zes jaar, werd soms maar vijf of vier jaar omdat de kwaliteit tegenviel. We hebben toen rigoureuus de organisatie aangepast. Onze medewerkers moesten anders werken en mochten niet altijd meer zelfstandig beslissingen nemen. Van sommige medewerkers hebben we afscheid moeten nemen. We hebben eenduidige afspraken gemaakt en procedures opgesteld. Er is veel veranderd, zowel intern als naar buiten toe. We hebben algemene voorwaarden opgesteld, waarin staat wat we verwachten van opdrachtnemers en wat zij moeten doen. Door goed inkoopmanagement willen we kosten besparen. We hebben samenwerking gezocht met partijen die ons konden helpen bij dit proces; partijen met kennis."

ROL ADVISEUR

Harm Jellema, directeur van het Verf Advies Centrum uit Alkmaar en adviseur voor Staedion gaf tijdens de studiedag aan dat het resultaatgericht werken een leerproces is en dat daarin ook de rol van de adviseur verandert. "We merken dat wij minder in de voorbereiding van het werk hoeven te doen. We inventariseren minder en dat geldt ook voor het maken van bestekken. We worden nu vooral ingezet voor het vergroten van de transparantie en voor kennisoverdracht. Je kunt ons meer als accountant zien. We helpen met standaardisatie. We stellen bijvoorbeeld voor op eenzelfde manier te inventariseren. Van oudsher wordt een gevelement afgeprikt op houtrot. We hebben nu afgesproken vast te leggen wat er zit. Meer niet. Dus geen maatregelen vaststellen. Scenario's kun je dan veranderen zonder dat je terug hoeft. Plannen van aanpak zijn zodoende herkenbaar, omdat de werkomschrijvingen zijn vastgelegd. Daar zijn prijzen aan gekoppeld, zodat het leesbaar en vergelijkbaar wordt. Die ontwikkeling doen we gezamenlijk. Ook wij leren van dit proces."

EENHEIDSPRIJZEN

Een eenduidige definitie van resultaatgericht werken bestaat niet, zo ondervond Staedion. "Bij ons resultaatgericht werken kregen we bij aanvang sterk uiteenlopende aanbiedingen. De aanpak van het onderhoudswerk was er moeilijk uit te halen en aanbiedingen waren niet te vergelijken. We hebben toen een stapje terug gedaan. Bij aanvragen sturen we hulpmiddelen mee en we leveren nu ook hoeveelheden aan. Lever je die niet aan, dan krijg je sterk uiteenlopende offertes. We werken daarnaast met eenheidsprijzen, die we samen met de schilders opstellen en jaarlijks aanpassen." De eerste resultaten zijn er. Van der Linden: "We halen nu een cyclus van zes jaar. Daarnaast is het proces transparanter geworden en neemt het wantrouwen af. Elf schildersbedrijven voeren nu werk voor ons uit. We willen dit in de toekomst terugbrengen naar acht; de beste mogen blijven. We zijn daarom begonnen met een beoordelingssysteem. We willen uiteindelijk dat onderhoudsbedrijven een positieve bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat van onze corporatie. Zover zijn we nog niet, maar we hebben goede hoop."

ERVARING ONDERHOUDSBEDRIJF

Eén van de onderhoudsbedrijven waarmee Staedion werkt, is Smits Vastgoedzorg uit Rotterdam. Managementlid Hans van der Krogt legde uit waar aanvankelijk de knelpunten lagen. "Bij het werken >>



De opdrachtgever of diens adviseur blijft ook bij prestatiegericht werken een controlerende functie houden.



Prestatiegericht werken is meetbaar werken

voor Staedion hebben we in het begin niet de door Staedion verwachte plannen van aanpak en scenario's aange-reikt. Dat is te wijten aan onszelf en aan Staedion. De opdrachtgever wist zijn eisen niet goed te verwoorden. En wij konden er maar niet achter komen wat de opdrachtgever precies wilde. In het begin was er dan ook een geforceerde afstemming. Staedion kwam toen zelf met een plan van aanpak. Dat was lastig, want de vraag was of dit wel het juiste scenario was."

Tegenwoordig brengt het onderhouds-bedrijf de eigen kennis en ervaring in, vertelt Van der Krogt. "De afstemming is nu aanzienlijk beter. Dit betekent kwaliteitsverhoging. Ook de mensen van Staedion hebben geleerd om samen te kijken wat nodig is om iets te bereiken. Het gaat dan ook om de insteek. De kwaliteit is omhoog gegaan door meten. Wat ik positief vind aan de aanpak, is dat er nu een stuk competitie ontstaat. De resultaten van de onderhoudsbedrijven worden door Staedion vergeleken. Als je dan minder scoort dan je collega's, wil je het beter doen. De selectie van bedrijven is een drijfveer om te verbeteren. Die selectie is daarom een goede zaak. Als het op objectieve gronden gebeurt, kun je hier begrip voor hebben. Het is alleen jammer dat wij als opdrachtnemer niet een stok hebben om de opdrachtgever bij wijze van spreken te slaan als zij het een keer niet goed doen. Want ook de opdrachtgever moet zijn huiswerk bij het resultaatgericht werken goed doen."

ANGST

Opdrachtgevers zijn volgens Van der Krogt nog sterk inspanningsgericht bezig. "Er is bij sommige opdrachtgevers nog sprake van twijfel. Dan werkt het niet. Als mensen niet open voor staan voor resultaatgericht werken, dan heeft het prestatiegericht samenwerken geen zin. Dan moet je het over een andere boeg gooien om te komen tot een relatie." Knelpunten zijn volgens Van der Krogt onvoldoende afstemming bij processen. "Het komen tot een jaarbegroting van corporaties is bijvoorbeeld lastig. Inspecties zouden veel eerder moeten worden uitgevoerd. Maar vaak wordt eerst de begroting gemaakt en worden daarna offertes aangevraagd. Dat gebeurt in een te laat stadium. Bete is het daarmee in januari te beginnen." Andere knelpunten bij prestatiegericht samenwerken zijn volgens Van der Krogt onvoldoende eenduidige werkafspraken, het ontbreken van een complexvisie bij opdrachtgevers en angst voor échte samenwerking. "Die angst is misschien wel hét knelpunt. Bij samenwerking hoort ook dat je zaken bespreekbaar maakt. Dat je durft te zeggen dat je het verkeerd hebt gedaan. Maar ook dat je eens met je vuist op tafel durft te slaan, ook als opdrachtnemer. Bijvoorbeeld wanneer een opdrachtgever het niet goed heeft voorbereid."